

公共サービス分野における サービスデザイン手法の活用の要諦

～ デジタル時代に対応したサービス改革のあり方 ～

株式会社 野村総合研究所 グローバルインフラコンサルティング部
グループマネージャ/上級コンサルタント 村岡 洋成

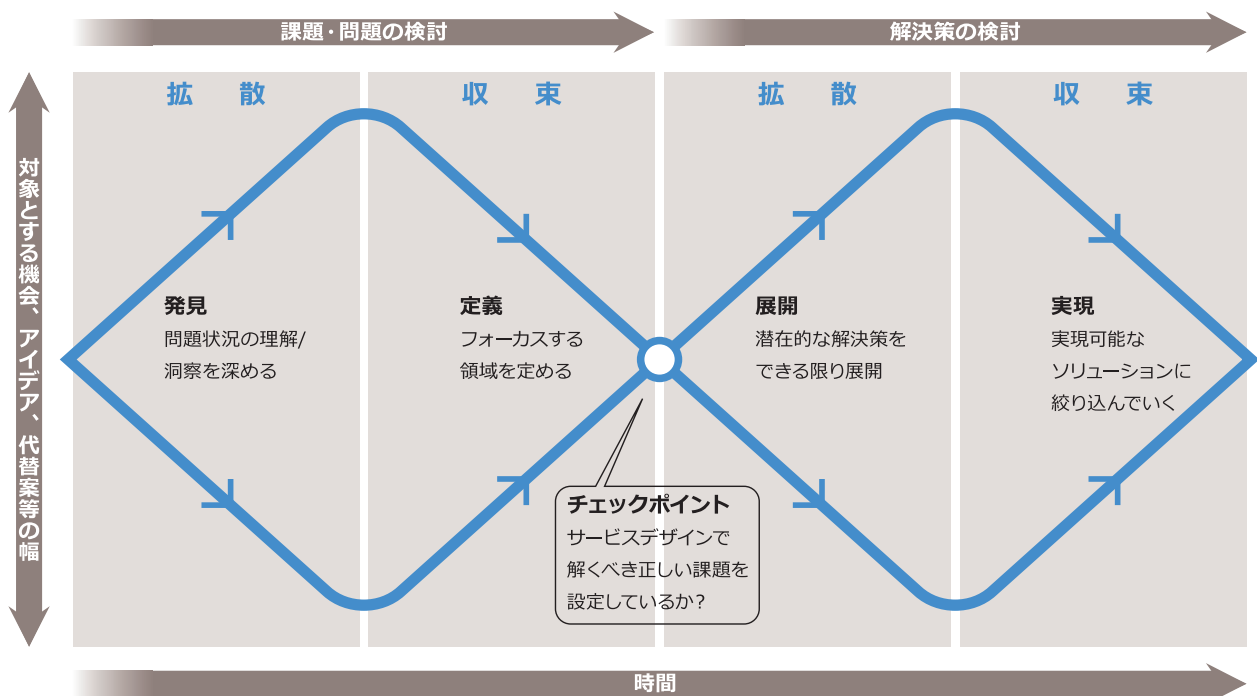


1 はじめに

サービスデザインという言葉から何となくのイメージを湧かせることができると思うが、実際に何を示すものなのか、ご存じない方も多いただろう。端的には、デザインの原則の一つとなっている人間中心主義（Human Centered Approach）をサービスにも適用し、利用者中心（User Centric）で体験価値をデザインすることである。従来型のサービス改善や新サービス開発との違いとされるのは、課題の発見と、解決策の特定において、拡散と収束を繰り返すことで、顧客の真の課題解決や真のニーズに応

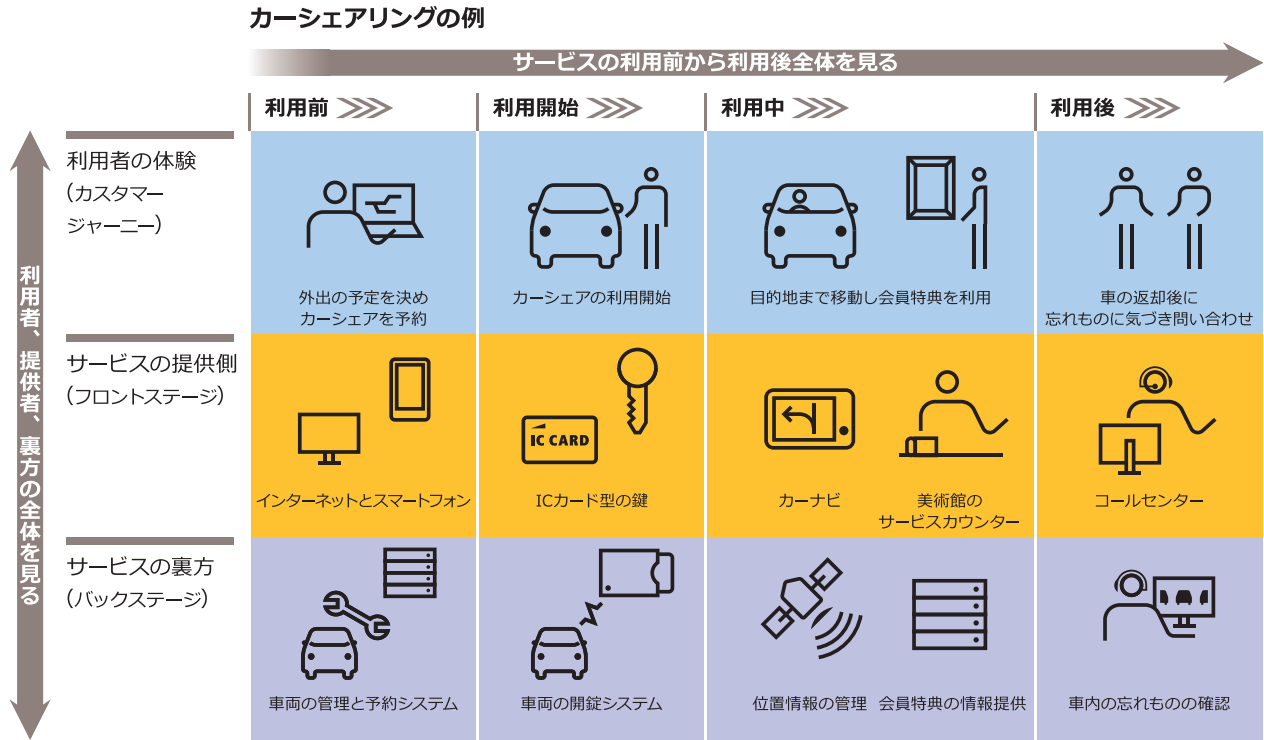
える実効性の高いサービスをデザインしようとする考え方である（図表1）。発見のプロセスでは、特徴的なユーザーの観察や、インタビューなど定性的なリサーチで利用者の行動や感情を把握し、典型的なアンケート調査等では発見できない課題を導き出すことが特徴である。解決策の検討では、利用者の感情の変化をチャートで表現したり、サービスアイデアのスケッチや具体的なアプリのプロトタイプを使ってアイデアをビジュアル化し、ユーザーから直接フィードバックをもらい修正しながらサービスを具体化していく。また、サービスデザインは、製

図表1 サービスデザインにおける拡散と収束のプロセス



出所) Marc Stickdorn, Markus Edgar Hormess(ほか)
『This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World』O'Reilly MediaよりNRI作成

図表 2 サービスデザインの対象とする範囲



出所) Marc Stickdorn, Markus Edgar Hormess (ほか)
『This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World』O'Reilly MediaよりNRI作成

品デザインより複雑な側面を持っている。まず、利用者がサービスを利用する前から、利用した後までの間全体を対象にして体験をデザインする必要がある。また、利用者の体験だけでなく、サービスを提供する人やデバイス、サービスに関わる裏方の三つの階層を俯瞰（ふかん）して、実現性のあるサービスのデザインをしていかなければならない。そのために、利用者の体験を旅に例えたカスタマージャーニーを描き、サービスに関わるさまざまなステークホルダー（利用者のみならず、サービスを提供するスタッフ、裏方のスタッフや仕組み）を巻き込んだ検討を行うことも特徴である（図表 2）。

2 デジタル化によるサービスデザイン

適用範囲の拡大

サービスデザインは、2000 年ごろに欧州を中心

に、多くの専門ファームが設立され発展してきた。近年、特に注目を集めている理由は、デジタル技術により革新的なサービスやビジネスモデルが登場し、顧客の体験価値が重視されるようになったからである。月額利用料などで継続的な利用を促すサブスクリプションモデルの先駆の一つであるセールスフォース・ドットコム（Salesforce.com）の創業者マーク・ベニオフが「市場環境がめまぐるしく変化する時代に、顧客に最も近い企業が大きな成功を収めるのは明らか」と述べている通り、これまでの提供者都合から利用者の体験に重心を移していくことが求められている。背景には、スマートフォンの普及によりユーザーとサービスのタッチポイントが飛躍的に増加し、従来の製品の売り切りや一過性のサービスではなく、継続的な関係を築けるようになったことがある。新たに登場しているデジタル技術を用いたさまざまなサービスも利用者の体験を高めることで、競合との

激しい競争を生き残ろうとしている。多くのスタートアップ企業も、利用者、時には創業者自身が利用者として、欲しいと思う価値に着目し、プロトタイプをつくりユーザーテストを繰り返すという、サービスデザインのプロセスによって生み出されている。大手自動車メーカーのカーシェアの参入戦略^{※1}や、AIによる故障予測などデジタル技術を使ったエレベーターメンテナンスのビジネス開発^{※2}など、既存の企業がイノベーションにより競争を生き残るためにもサービスデザインの手法が深く活用されている。

3 公共分野におけるサービスデザインへの関心の高まり

公共サービスの分野においても、“サービスデザイン”への関心が高まっている。特に、サービスデザインの先進国といえる欧州では、このような利用者=住民起点の行政サービス改革に、サービスデザインの手法が数多く用いられてきており、世界のサービスデザインの専門家ネットワークである公益有限責任会社 Service Design Network gGmbH (SDN) の調査によると、サービスデザイン専門企業のクライアントのうち、最も実績が多いのは、行

政セクターであるとされている^{※3}。

例えば、ノルウェーの公立オスロ大学病院では、サービスデザイン手法を用いて乳がんの検診プロセスを改善し、最初に総合診療医 (General Practitioner) を訪問してから紹介状を受けオスロ大学病院での精密検査を受けるのに長くて、12週間もかかっていたのを、7日間に短縮したという実績がある^{※4}。また、ニューヨーク市では、低所得者層向けに所得税控除 (勤労所得税額控除: EITC) の通常 250 ドル程度掛かる申請を無料で行うボランティアサービスが提供されているが、該当者の3%しか利用しておらず、貧困対策の効果が低減しているという課題に対して、市職員、NPO、利用者を巻き込んだサービスデザインのプロセスを活用し、20分で手続き完了するプログラムや、自分が対象か判定できるオンラインポータルの開発を実現し、利用者の拡大を図っている^{※5}。

これらのケースをはじめ、多くの事例で効果が認められたことから、各国の政府や自治体でも、公共サービスの改善に有効であるとして、サービスデザインの手法・ツールキットを公開し、行政のあらゆる場面で活用できるような環境を整えている (図表 3)。

図表 3 自治体が公表しているサービスデザインのナレッジ集の例

<p>米国・ニューヨーク市 Civic Service Design Tools + Tactics^{※6}</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ニューヨーク市職員向けに、サービスデザインの基本、ツールキット、ベストプラクティスを提供 ● 市長直轄のOffice for Economic Opportunityに設置されたサービスデザインスタジオが提供
<p>カナダ・オンタリオ州 Service design playbook^{※7}</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタルサービス基準を実現するための短期集中コースとしてオンラインで公開 ● 手法の概要のほかチームでの役割分担など実践的な情報を提供

出所) 米国・ニューヨーク市ホームページおよびカナダ・オンタリオ州ホームページよりNRI作成

4 日本における活用

わが国においても、公共分野におけるサービスデザインの導入に向けた動きが始まっている。デジタル社会に対応した行政サービスを実現する方針として2017年5月に政府が発表した「デジタル・ガバメント推進方針」^{※8}の一つの柱が、「デジタル技術を徹底活用した利用者中心の行政サービス改革」であり、その推進の考え方として「サービスデザイン思考を取り入れる」と宣言している。これまでの行政サービスでは、提供者（サプライサイド）視点が強かったことを課題として認識し、利用者視点で行政サービスをデザインし、利用者中心のサービス提供をしていくことが、改めて求められているのである。

しかし、日本におけるサービスデザインはまだ発展途上というべき状況とみている。筆者が、大手企業の経営企画部門の方々と議論している中でも、用語は知っていても、どのように活用できるのか、というイメージがつかないという反応が多く、多くの企業や行政機関では、十分に活用されているとはいえないだろう。前述のSDNが実施した、12カ国（英国、フィンランド、スペイン、スウェーデン、オランダ、ノルウェー、カナダ、オーストラリア、米国、ドイツ、ブラジル、日本）を対象とした調査では、サービスデザインが政策立案の主要論点になっているか、という質問に対して、日本はブラジルに次いでNOと回答した割合が高くなっており、行政分野におけるサービスデザインの後進国という点が明らかになっている。

5 サービスデザインの活用を拡大していくためには

わが国において、サービスデザインのアプローチを活用し利用者中心のサービス開発につなげていくために、本稿では、五つのポイントを挙げたい。

1) 明確な目標を設定し成果を計測すること

デザイン思考がイノベーションを起こすための手法として認知されているためからか、ゼロから1を生む、非連続な変化、成功確率が低いという、誤解とともに、定量的な分析には頼らず、定性的なリサーチからの発見やプロトタイプをつくってデザインを進めるという手法に偏って理解されてきたと考えられる。結果として、明確な目標がないままアイデア創出に突き進んでしまうことも散見される。本来、

※1 Livework 実施事例集

“Volkswagen 社 / Designing a different kind of car club” https://www.liveworkstudio.com/client-cases/volkswagen_designing-a-different-kind-of-car-club/

※2 Livework 実施事例集 “Kone 社 / Designing a needs based maintenance service” <https://www.liveworkstudio.com/client-cases/designing-a-needs-based-maintenance-service/>

※3 世界のサービスデザインの専門家ネットワークである公益有限責任会社 Service Design Network gGmbH (SDN) が2016年に発表したレポート “Service Design Impact Report: Public Sector” より

※4 Designit 社実績集 “Oslo University Hospital / Designing out waiting times for breast cancer patients” (<https://www.designit.com/work/designing-out-waiting-times>)

※5 SDN “Service Design Impact Report: Public Sector”

※6 <https://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/>

※7 <https://www.ontario.ca/page/service-design-playbook>

※8 首相官邸 高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部・官民データ活用推進戦略会議 “デジタル・ガバメント推進方針 (2017年5月30日)”

図表 4 サービスデザインによるアウトカムの評価（例）

企業名	サービスデザインの実施内容	具体的な成果
E.ON (電力会社)	顧客向けのより使いやすいサービスのデザインによる小売りコストの削減と他社スイッチの抑制	<ul style="list-style-type: none"> ● 口座引き落とし利用者の増加：133千件/年 ● 引っ越し受付チームへのコール数削減：5,000件/年 ● SMS^{*10}のみを利用する顧客のNPS^{*11} 300%上昇 ● クレームの削減：1,700件/年
TfL (ロンドン市地下鉄)	駅における顧客対応の改革 (窓口対応ではなく、顧客サポートへの転換)	<ul style="list-style-type: none"> ● スタッフの顧客対応能力の向上：36%⇒65% ● デジタルトレーニングによるスタッフの生産性向上： 3万時間のトレーニング時間の節約/4.4百万ポンドの削減 ● エクセレントな顧客サービスの提供能力： 80%のスタッフが向上を実感 ● アクセシビリティニーズへの対応： 90%のスタッフがより自信を持って対応可能に

出所) Livework Studio社^{*12}、Engine Service Design社^{*13}ホームページよりNRI作成

サービスデザインでは、具体的に達成したい目標を参加者全員で共有し、そして成果を計測することが重要である。

英国政府は、行政サービスのデジタル化方針を定めた“デジタルサービス標準”^{*9}の実現手法の一つとして、サービスデザイン推進を掲げ、具体的な実施方法のマニュアル（Service Manual）のβ版を公表している。その中でも“達成の計測”（Measuring Success）として、“処担当たりコスト”“利用者満足度”“手続き完了率”“デジタル利用率”の四つを重要業績評価指標（KPI）としてベンチマークで計測することを示している。このように、定性的な側面のあるデザイン思考と、定量分析を組み合わせ、成果を計測することを重要視していることが分かる。

民間企業でのサービスデザインのベストプラクティスにおいても、ワークショップや顧客観察などの定性的な手法だけでなく、サービスデザインによる事業収益への影響分析も組み合わせたアプローチをとっており、目標と成果を定量化することは、

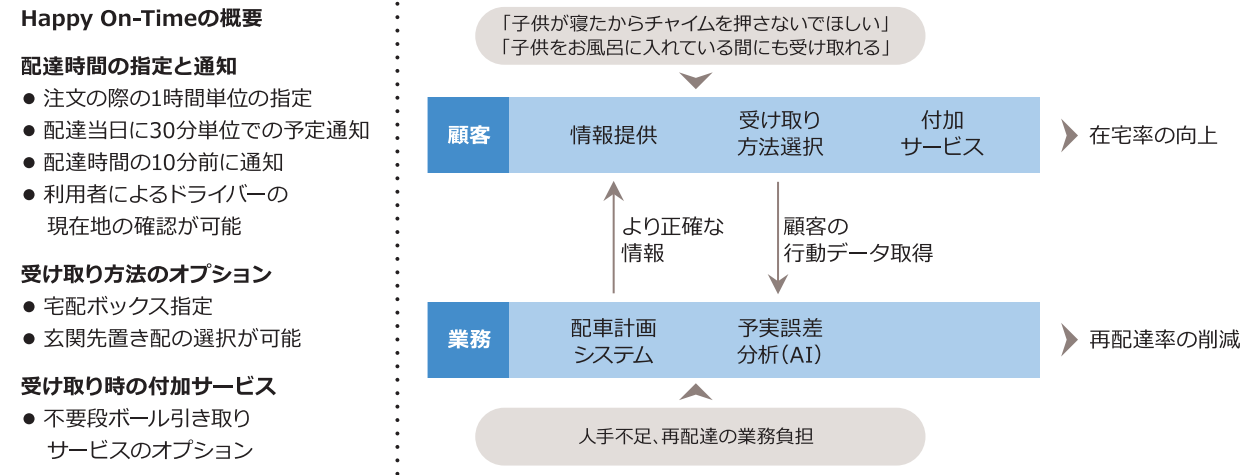
デザインの成果を実現するために必須の条件といえる（図表 4）。

2) ユーザーの声を真摯（しんし）に聞か、ただ従うだけにならないこと

利用者中心主義として利用者の理解を深めることが重要である。日本の組織では、顧客の声＝苦情や要望に真摯に対応することが前提となっているが、単に要望を聞き、対応しているだけでは不十分であり、要望の背景にある感情や、なぜそう感じたのか、本当に求めている状態は何かまで深掘りしていく必要がある。成果を達成するためには、利用者の深層ニーズを捉え、時には、ユーザーの行動も変えていくことを考えなくてはならない。

例えば、アスクル社が運営するeコマースのプラットフォーム、LOHACOでは、再配達率を下げることが重大な課題であった。配達時間の指定を短く（1時間単位）したほか、配達30分前、10分前に予定を利用者に通知することで、実質的に“待た

図表5 LOHACOの配達改善～サービスデザインとしてのポイント～



出所) ITmedia「再配達率2%を実現 アスクルの『効率的な配送』の仕組みとは」、通販通信(2017年8月2日)等よりNRI作成

なければならない”時間を減らすことで、受け取る利用者が在宅するように仕向けた。さらに、段ボールの引き取りサービスを付加することで、配達時に在宅するインセンティブを与えたり、玄関への置き配のオプションをつけたりすることで、例えば、子供を寝かしつけている間でも、荷物を受け取れるようにしている。仕事や育児で忙しい都市部の女性など、ターゲットセグメントを具体的に想定し、ユーザーの真のニーズを理解し顧客体験を設計することで、業界平均10%超の再配達率を2%台まで大幅に低下させることに成功している(図表5)。

このケースでは、ユーザー理解の深さだけでなく、サービスデザインの対象となるセグメンテーションの重要性も強調したい。公共的なサービスにおいては、ユーザーを公平に扱うという観点から、ユーザー理解の際の解像度も粗くなる傾向があり、サービスデザインを有効に活用するためには発想を転換しなくてはならない。

3) 組織の枠・壁を越えて End to End

(顧客の体験全体)で考えること

サービスデザインにおいては、ユーザーが本来達

成したい目的、いいかえれば利用者にとっての効用に着目することが重要である。多くの企業では、組織の縦割りが弊害となって、ユーザーの体験全体に

※9 英国政府“Digital Service Standard” <https://www.gov.uk/service-manual/service-standard>

※10 携帯電話のショートメッセージ機能

※11 Net Promoter Score: 顧客ロイヤルティを測る指標の一つ。企業の製品やサービスを友人や同僚に薦めるか(他者推奨度)を0~10の11段階で把握し、9または10と回答した推奨者の割合(%)から、6以下と回答した批判者の割合(%)を差し引いた数値で表す

※12 Livework 実施事例集“London Underground | TfL社/Delivering ‘fit for future stations’”(https://www.liveworkstudio.com/client-cases/london-underground-delivering-fit-for-future-stations/)

※13 Engine Service Design 実施事例集“E.ON社/Focusing on journey design to drive change in multiple markets.”(https://www.enginegroup.co.uk/work/focusing-on-journey-design-to-drive-change-in-multiple-markets)

検討を広げるのが容易ではないため、サービスデザインは本来の効果を発揮できていないケースも多いだろう。公共分野でも、例えば、引っ越しにかかる手続きは、これまで担当する部署が異なれば、それぞれ情報を管理する省庁・部署の都合で、煩雑な手続きを行わなくてはならなかったが、ユーザー＝引っ越しする住民から見れば、「新たな住所で、これまでと同様にサービスを受けること」が効用であるはずである。さらに、行政サービス以外の電力、ガスのほか、あらゆる登録済みの住所の変更も、新たな暮らしをセットアップする、という“効用”の個別の要素でしかないが、提供者側都合で手続きが分断されている。本来の“効用”に着目すると行政にとどまらず、“さまざまな企業との連携をする”といった発想も可能になる。

分断された体験を、効用の視点で統合した好例として、ライドシェアを展開するUber社のUber Healthというサービスがある。米国では、医療機関での診察予約をしながら、診察日に来院しない患者が3割程度存在しているという課題があった。そこに目をつけたUber社は、病院向けのアプリケーションを開発し、診察予約と同時に、Uberの手配を行うことを可能にしている。利用者（患者）の目的は、移動ではなく、確実に診察を受けることであり、医療機関と移動（Uber）が一体となってサービスを提供するという一方で、効用につながると理解できる。

4) 従業員体験も含めてデザインすること

デザイン思考では、既存の枠組みにとらわれないという前提はあるものの、実現性の高いサービスをデザインするためには、業務やビジネスの内容を理解していることが重要となる。そのためには、関連するステークホルダーを幅広く巻き込んだ検討が必

要になる。ある航空会社でのサービスデザインでは、顧客や顧客と接するスタッフだけでなく、バックオフィスや手荷物をハンドリングするスタッフ、合計200人を巻き込んで、アイデアの創出を行っている。この際、バックオフィススタッフが接客を体験するなどし、お互いの業務範囲にとどまらず、顧客に最適なサービスを提供するための意識を持つことを目的とした工夫をしている。MaaS^{*14}の先駆者として注目を集めているフィンランド発のWhimというサービスでは、顧客体験だけでなく、バスや路面電車の運転手、鉄道の駅員の体験も含めて、サービスをデザインしている。例えば、ユーザーが利用する予約・決済・チケットが一体化したアプリケーションでは、バス運転手にスマートフォンを見せる際に、歯車のような絵が回転する仕組みになっている。これは、短時間でドライバーが有効なチケットであることを確認するための工夫であり、従業員体験を含めたデザインの成果といえる。

5) 大げさに捉えないこと

矛盾するように聞こえるかもしれないが、サービスデザインは、特別な手法や専門家がいなくても、小さなゴールを設定し日常から取り組めるという特徴もある。

例えばバス事業において、40年間減少し続けた旅客数を増加に反転させたことで有名な十勝バス株式会社^{*15}では、「手段（バス）ではなく目的を売る」という考え方のもと、特定のエリアに住んでいるお年寄りが、北海道・帯広地域の病院に行くためにどのバスに乗ったらよいかを丁寧に説明した時刻表を作成したり、忘年会シーズンに、団地の入り口にあるバス停から自宅までのハイヤー乗り継ぎ予約を組み合わせた深夜バスを運行したりするなど、顧客のセグメントをできるだけ細かくし、目的（前者は通

院、後者は帰宅)を実現する体験を設計し、ニーズに応じている。営業マン自らが、沿線住民の自宅を一軒ずつ訪問し、丹念に顧客のニーズと(バスの路線が分からなくて不安という)感情を観察した結果のアイデアであり、最もベーシックなサービスデザインの活動と解釈することができる。

もちろん、組織横断のサービスの再構築や、デジタル技術を活用した仕組みづくりには、十分な体制で必要な時間をかけて取り組むべきであるが、サービスに関わる幅広いステークホルダーが、サービスデザインの思考プロセス(課題の発見と定義、アイデアの展開と絞り込み、プロトタイプとテスト)を日常的に行い、大小問わずイノベーションを持続的に起こしていく組織文化を持っていることが重要である。

6 おわりに

本稿では、サービスデザインへの関心の高まりと、サービスデザイン後進国である日本において、有効に活用していくための五つのポイントについて論じた。特に公共サービス分野においては、まだ、その考え方が浸透していないと考えられるが、サービスデザインは、限られた担当者の、誰も思いついていない希少で革新的なアイデアを生み出すためだけのツールではなく、非常に実用性の高い手段として活用すべきものと捉えていただきたいと考えている。

一方で、既存の組織を横断した取り組みとして、サービスデザインを活用し、公共サービスの革新につなげるためには、その手法を理解するだけでなく、実践を通じ、実務者のスキルや能力を高めていくことも必要である。内閣官房・情報通信技術総合戦略室は、デジタル・ガバメント推進方針に基づき、サービスデザインのノウハウや実践ガイドブック^{※16}を

公開しており、これらも参照可能であるが、海外の政府やサービスデザインの普及を促進する機関が発信する情報や文献に比べると、日本語での実務者向けの情報はまだ不足している状況であり、産官学が協力しながら整備していくことも必要であろう。さらには、利用者を起点として公共サービスの改善を持続的に進めるためには、組織文化を、供給者視点から利用者視点に変えていくことも肝要である。サービスデザイン手法の学習と実践が、組織文化の変革にもつながっていくことを期待したい。

※14 Mobility as a Service (モビリティ・アズ・ア・サービス) デジタル技術を用いて、複数の交通機関を統合した仕組みにより最適な移動を実現するサービス

※15 十勝バス株式会社“お客さま密着! 40年ぶり利用者増加に向けた多様な取り組み” EST普及推進委員会、公益財団法人交通エコロジー・モビリティ財団 第6回 EST 普及推進フォーラム資料

※16 政府 CIO ポータル“サービスデザイン思考によるサービス・業務改革(BPR)を進めよう(2018.7.23)” <https://cio.go.jp/node/2421>

●…… 筆者

村岡 洋成(むらおか ひろしげ)

株式会社 野村総合研究所

グローバルインフラコンサルティング部

上級コンサルタント

インフラ・イノベーショングループ

マネージャ

専門は、運輸業等のインフラ関連産業

における戦略立案、実行支援など

現在は、モビリティ、ロジスティクス分

野を対象に、サービスイノベーションやデ

ジタルトランスフォーメーションを支援す

るコンサルティングに従事

E-mail: h-muraoka@nri.co.jp